

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs -
“MAYRA GUTIÉRREZ”



**“INTEGRACIÓN EFICIENTE
DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL”**

IRMA YOLANDA DE LEÓN ROMERO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs -
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“INTEGRACIÓN EFICIENTE
DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
POR**

IRMA YOLANDA DE LEÓN ROMERO

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2016

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LICENCIADO ABRAHAM CORTÉZ MEJÍA
DIRECTOR

M.A. MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA
SECRETARIO

LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO
LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

PABLO JOSUE MORA TELLO
MARIO ESTUARDO SITAVÍ SEMEYÁ
REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES

M.A. JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO
REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 0189-2015
CODIPs. 2134-2016

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

2 de septiembre de 2016

Estudiante
Irma Yolanda de León Romero
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TERCERO (3º) del Acta CINCUENTA Y DOS GUION DOS MIL DIECISÉIS (52-2016), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el de 2 de septiembre de 2016, que copiado literalmente dice:

"TERCERO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"INTEGRACIÓN EFICIENTE DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Irma Yolanda de León Romero

CARNÉ: 93-17016

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Jorge Abel Alvarez Ramirez y revisado por la Licenciada Elena Soto Solares. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

CIEPs. 059-2016
REG: 0189-2015

RECIBIDO
29 AGO 2016

INFORME FINAL

HRMA: 18-03-0189-015

Guatemala, 29 de agosto de 2016

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada Elena María Soto ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"INTEGRACIÓN EFICIENTE DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL".


ESTUDIANTE:
Irma Yolanda de León Romero

CARNE No.
93-17016

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 25 de agosto del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 25 de agosto del 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada **Miriam Elizabeth Ponce Ponce**
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
"Mayra Gutiérrez"



c. archivo

Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio "A"
9ª. Avenida 9-43, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530



CIEPs. 059-2016
REG. 0189-2015

Guatemala, 29 de agosto de 2016

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del
INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“INTEGRACIÓN EFICIENTE DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN
EMPRESARIAL”.**

ESTUDIANTE:
Irma Yolanda de León Romero

CARNÉ No.
93-17016

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 25 de agosto 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Elena María Soto
DOCENTE REVISORA



c. archivo

Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”
9ª. Avenida 9-15, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530

Guatemala, 11 de mayo 2016


Licenciada
Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs-
"Mayra Gutiérrez"

Me es grato saludarle y desearle muchos éxitos en sus labores, por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado: "Integración eficiente de programas de capacitación empresarial" realizado por la estudiante Irma Yolanda De León Romero, carne 9317016.

El trabajo fue realizado a partir del 3 de agosto de 1999 hasta el 10 de mayo del presente año.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,



Licenciado Jorge Abel Alvarez Ramirez
Psicólogo y Orientador Vocacional y Laboral
Colegiado No. 7933
Asesor de contenido

Empresa Privada de Servicios
Diagonal 15, zona 8, avenida la Castellana

Guatemala, 11 de mayo 2016

Licenciada
Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs-
"Mayra Gutiérrez"

Me es grato saludarle y desearle muchos éxitos en sus labores, por este medio le informa que la estudiante Irma Yolanda De León Romero, carne 9317016 realizó en ésta empresa 06 entrevistas a profesionales especializados en capacitación del área de recursos humanos, como parte del trabajo de investigación titulado: "Integración eficiente de programas de capacitación empresarial", en el período comprendido 11 de enero al 19 de febrero del presente año, en horarios alternos de 10:00 a 12:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra empresa.

Atentamente, me suscribo,



Licenciado José Cervantes
Director Regional de Recursos Humanos

PADRINOS DE GRADUACIÓN

MARIANO CODOÑER

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO No. 230

IVAN ESCOBAR

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO No. 1041

DEDICATORIA

A:

DIOS

Quien es mi luz, mi guía y mi fuerza interior en todo momento de mi vida, en las circunstancias adversas y quien me ha dado la sabiduría para que pueda brindar éste aporte.

MI FAMILIA

Quienes a pesar de etapas de distancia han sido conmigo incondicionales en todo momento y que con su amor siempre se hacen presentes en mi vida, con cada palabra, con cada gesto, con cada detalle. Gracias a mi Dios quien me ha bendecido con mi familia donde cada uno ha contribuido en la persona que ahora soy, especialmente a mis padres Julio De León por ser ejemplo de sabiduría y Amalia Romero por ser ejemplo de esfuerzo y valentía, y a mis hermanos César, Julio y Rolando. A todos los llevo en mi corazón.

MI ESPOSO

Un ángel maravilloso que Dios me bendijo con todas sus manifestaciones de amor, donde solo Dios sabía que él es mi complemento perfecto, gracias amor porque contigo mi felicidad ya es completa y porque en éste trabajo de tesis me has brindado todo tu apoyo, tu tiempo y ánimos para al fin lograr éste importantísimo éxito académico.

MIS AMIGOS

Comparto éste logro con todos ustedes porque siempre hemos estado en las buenas y en las no tan buenas, en especial a Mario Monterroso ejemplo y modelo de calidad de vida e inspiración para mi inteligencia emocional y Martha María Morales por todas las vivencias compartidas, un cariño especial. Muchísimas gracias.

AGRADECIMIENTOS

A:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por el orgullo y oportunidad de recibir la formación profesional de alto nivel que los caracteriza.

MIS PROFESORES

Por ser profesionales ejemplares, carismáticos, por sus lecciones enseñadas y que fueron mi inspiración para la profesional que ahora soy, en especial a Ivan Escobar y Mariano Codoñer.

EMPRESA PRIVADA

Mi más sincero agradecimiento por haberme abierto sus puertas, por confiar uno de sus desafíos que es el tema de capacitación, por permitirme integrar con sus profesionales de alto nivel y por todo el apoyo incondicional recibido.

MI MENTOR

Wenceslao Becerra mi más sincero agradecimiento por su confianza al creer en mí y delegarme cada reto en mi experiencia profesional fortaleciendo así mi potencial. Agradezco también cada lección de vida tanto en lo profesional como en lo personal, inspirándome con su gran ejemplo a cada día ser mejor, y como él dice para el manejo de frustraciones: "No pasa nada mi querida Yoly, el resultado es el mismo". Un gran cariño y gratitud especial por siempre.

ÍNDICE

Página

RESUMEN	01
----------------------	-----------

PRÓLOGO	02
----------------------	-----------

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema	04
--------------------------------------	----

1.2 Objetivos	07
---------------------	----

1.2.1 Generales	07
-----------------------	----

1.2.2 Específicos.....	07
------------------------	----

1.3 Marco teórico.....	08
------------------------	----

1.3.1 La empresa en el escenario de competitividad	09
--	----

1.3.2 Capacitación del recurso humano.....	10
--	----

1.3.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación	12
--	----

1.3.4 Justificación de la solicitud de capacitación	16
---	----

1.3.5 Determinar potencial humano para capacitación	17
---	----

1.3.6 Planificar la capacitación.....	18
---------------------------------------	----

1.3.7 Ejecución de la capacitación.....	22
---	----

1.3.8 Evaluación de la capacitación.....	23
--	----

1.3.9 Impacto de la capacitación.....	24
---------------------------------------	----

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Enfoque y modelo de investigación	26
---	----

2.2 Técnicas	26
--------------------	----

2.2.1 Técnica de muestreo	26
---------------------------------	----

2.2.2 Técnica de recolección de datos.....	26
--	----

2.2.3 Técnicas de análisis de datos	27
---	----

2.3 Instrumentos.....	27
-----------------------	----

2.4 Operacionalización de objetivos	28
---	----

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPREPACIÓN DE RESULTADOS

3.1	Características del lugar y de la muestra	29
3.1.1	Características del lugar	29
3.1.2	Características de la muestra	29
3.2	Presentación y análisis de resultados	30
3.2.1	Resultados del taller	40
3.3	Análisis general	40

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones	43
4.2	Recomendaciones	44

BIBLIOGRAFÍA	45
---------------------------	----

E-GRAFÍA	48
-----------------------	----

ANEXOS	49
---------------------	----

RESUMEN

“Integración eficiente de programas de capacitación empresarial”

Autora:

- Irma Yolanda De León Romero

La finalidad del presente trabajo de investigación fue integrar eficientemente programas de capacitación empresarial orientados a la alta efectividad en una empresa privada de servicios que opera en la ciudad de Guatemala.

Para seleccionar a la población se utilizó la técnica de muestreo intencional. La muestra constó de cinco hombres y una mujer profesionales especializados en temas de capacitación del área de recursos humanos. Para la recolección de datos se utilizó la observación y la entrevista; así como una guía para elaborar programas de capacitación que se dio a conocer por medio de talleres.

Se concluye que una guía bien estructurada consta de: diagnóstico de necesidades de capacitación, cuestionario de justificación y de solicitud, indicadores de personal con potencial para invertir, planificación, ejecución, evaluación y el impacto para medir el retorno de inversión. Con éste aporte se logra que los profesionales estén debidamente integrados en sus procesos de trabajo, contando con una metodología donde paso a paso de forma tecnificada responda tanto a las necesidades de capacitación como a los resultados esperados de desempeño, de conocimientos, de fortalecimiento de competencias humanas, de competencias técnicas, que obedezcan a las estrategias de negocio que las empresas estarán financiando únicamente en aquellos procesos que le demuestren su retorno de inversión.

PRÓLOGO

El trabajo de tesis titulado “Integración eficiente de programas de capacitación empresarial” nace de las necesidades que hoy enfrentan los profesionales que tienen la responsabilidad de implementar programas de capacitación en las empresas, las cuales son: estar consultando varias fuentes y prácticas para que su proceso sea eficiente y que además refleje el retorno de inversión que hoy demandan los altos directivos. Esto tiene especial importancia en aquellos momentos cuando los responsables de administrar recursos humanos se enfrentan a la necesidad de elaborar un programa de este tipo; el cual, se deduce debe llenar las expectativas y dar solución a las necesidades de capacitación detectadas.

Es por eso que se plantearon los siguientes objetivos: determinar cuál es el procedimiento y los instrumentos adecuados de los programas de capacitación, establecer el fundamento teórico-metodológico que permite diseñar y planear el proceso de capacitación empresarial, brindar una guía práctica para elaborar programas de capacitación y finalmente implementar la guía práctica para elaborar programas de capacitación con los profesionales especializados en capacitación en una empresa privada.

Es así como se logró contribuir con ésta empresa privada al cumplir con cada objetivo; sin embargo se identificaron tareas previas que deben completar para que la guía pueda utilizarse permanentemente pero con las mejoras periódicas según lo exijan las tendencias. Se considera éste trabajo muy importante, de fácil aplicación y de gran utilidad para los profesionales del área de capacitación. Igualmente, en su ejecución debe ser de total interés para el empleado; facilitar la labor del profesional al brindarle paso a paso lo que debe realizar, para que finalmente cada capacitación tenga los mismos estándares de calidad. Por lo anterior descrito, éste material está dirigido primordialmente a la población de estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala

especialmente a la Escuela de Ciencias Psicológicas y a profesionales del área de la psicología industrial, así como a otros profesionales que por diferentes circunstancias se involucran en estas funciones.

Se hace extensivo un agradecimiento especial a los profesionales del área de capacitación de una empresa privada quienes con su experiencia, disposición y apoyo fue posible integrar de manera eficiente la guía práctica para elaborar los programas de capacitación.

Autora: Yolanda De León

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema

Dado que las empresas competitivas actualmente han logrado visualizar su nivel de efectividad comercial desde la capacidad de su recurso humano, descubrieron que éste constituye una parte esencial de su principal capital. A la vez, esto ha dejado en evidencia la necesidad de capacitarlo adecuadamente, de desarrollar su potencial y de tecnificar sus conocimientos, en algunos casos aprovechando su experiencia.

Debido a ello, el concepto de capacitación empresarial, que en el presente trabajo se entiende como la generalidad de los esfuerzos realizados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros y llevarlos al punto de crear una fuerza laboral con la habilidad de lograr el éxito competitivo; se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido. Éste, además de modificar la conducta de los empleados y hacer que las empresas incrementen su productividad, desde el desarrollo y tecnificación de la mano de obra, también las posiciona y permite el aprovechamiento de la globalización de los mercados.

Sin embargo (con pocas excepciones), se ha observado que los programas de capacitación difícilmente logran incluir los diferentes elementos que brindan éste nivel de efectividad, necesaria para alcanzar un óptimo nivel de competitividad. En buena medida esto se debe a que ante la necesidad empresarial de formar, capacitar y desarrollar al personal, se contrapone la inexperiencia o falta de conocimientos específicos de parte del personal responsable de la capacitación. Esto ha logrado entre otros resultados, que exista ausencia de claridad para identificar las necesidades de capacitación, interpretación inadecuada de las mismas, débiles procesos de recolección de información, así como deficientes métodos para su ejecución; entre otros. Esto

deja en evidencia que se carece tanto de los lineamientos metodológicos como de los instrumentos idóneos, que permitan en un momento determinado desarrollar un programa de capacitación, que oriente una ejecución eficiente y eficaz del proceso de enseñanza – aprendizaje, para alcanzar mediante éste, los objetivos esperados, tanto de la empresa como en la motivación al personal.

Con este objeto se propone que mediante una guía de práctica aplicación, integrada por diferentes formatos, se logre dar eficiencia a los diversos programas de capacitación empresarial; para que quienes se vean ante la oportunidad de elaborar programas de capacitación; puedan aplicar de forma práctica diferentes aspectos como: detectar de manera eficiente las necesidades de capacitación acorde a los puestos de trabajo, involucrar a los jefes de área, seleccionar de forma idónea a los participantes, planificar la capacitación, evaluar la capacitación y medir su retorno de inversión a través de herramientas y/o formatos en cada paso de la guía.

Esta propuesta surge, producto de la experiencia en las gestiones de recursos humanos, al haber integrado diferentes programas de capacitación que han brindado total efectividad. En ello, definitivamente fue necesario e indispensable aplicar los conocimientos teóricos específicos adquiridos de la psicología industrial. Sobre esta base, se determina que la búsqueda primaria de información referente al diagnóstico de necesidades de capacitación, requiere además del uso de métodos y técnicas adecuadas, el dominio de situaciones especiales del trabajo psicológico, tales como: la sensibilización, conocer la realidad de una manera participativa, aspecto trascendental para lograr que se alcance el fortalecimiento de capacidades y conocimientos. En ese contexto, algunas interrogantes que se respondieron son:

¿Cuál es el procedimiento y los instrumentos adecuados de los programas de capacitación empresarial? luego, ¿Cuáles deben ser los elementos técnicos, metodológicos y científicos que orienten el desarrollo de un programa de

capacitación altamente efectivo? en ese devenir, ¿Es posible integrar una guía de utilidad inmediata, que proporcione soluciones prácticas, viables y efectivas, para diseñar y ejecutar diversos programas de capacitación empresarial? y finalmente ¿Cuál puede ser el interés y demanda respecto a utilizar una guía para desarrollar estos programas de capacitación?

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Integrar eficientemente programas de capacitación empresarial orientados a la alta efectividad, esto mediante una guía de utilidad práctica que dirija este proceso y le brinde competitividad a la empresa.

1.2.2 Específicos

- Determinar cuál es el procedimiento y los instrumentos adecuados de los programas de capacitación.
- Establecer el fundamento teórico - metodológico que permita diseñar y planear el proceso de capacitación empresarial
- Brindar una guía práctica para elaborar programas de capacitación.
- Implementar la guía, al criterio de los profesionales de recursos humanos, en una empresa privada de servicios.

1.3 Marco teórico

En la “Propuesta metodológica para la realización de procesos de capacitación”, De León Welchez, del año 2003, inicia con un enfoque psicosocial, que progresivamente dirige para establecer que un proceso de capacitación es la sucesión de pasos ordenados y lógicos, necesarios para desarrollar conocimientos, habilidades o actitudes para cumplir con un objetivo específico de forma eficaz. En ese devenir describe “algunas coincidencias estructurales a las que arriba luego de consultar diferentes autores, las cuales presenta de manera descriptiva primero y gráfica sintetizada, después” ¹; con estos elementos descritos, puede decirse que éste trabajo difiere del presente, ya que se dedica una parte del mismo a la descripción de algunas de las condiciones sociales que giran en torno al trabajo y la capacitación específicamente. Luego, en esa misma línea de investigación – redacción, pasa a describir los elementos esenciales de éste tipo de programas.

Otra investigación que se relaciona al tema presentado es “Estrategias para la implementación de sistemas de capacitación empresarial”, de Ortega Gamboa, Zaira Marleny, del año 2005, sintetiza diciendo que hace una amplia referencia a estudios de marco social y a resultados estadísticos de este tipo. En todo caso, se centra en desarrollar una matriz que orienta sobre datos referenciales para lograr la implementación de este tipo de programas, solamente. Como puede apreciarse ambos trabajos aunque contextualizados, difieren del presente, tanto en el planteamiento, como en los resultados que pretenden. Con ese antecedente debe avanzarse hacia la visualización del escenario en el cual se desenvuelve, exhibe, destaca y necesita la competitividad de la empresa a través de la integración eficiente de programas de capacitación empresarial.

¹ De León Welchez, Claudia Patricia. “Propuesta metodológica para la realización de procesos de capacitación”. Director: Riquelmi Gasparico. Tesis de Graduación en licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2003. pp. 25

1.3.1 La empresa en el escenario de competitividad

En principio debe tenerse en cuenta que una empresa se define como la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Precisa agregar que debe funcionar como un sistema social que integra personas y medios, con los cuales busca alcanzar sus objetivos. Sin embargo, el logro eficaz de éstos, demanda una organización que haga posible la combinación coherente de todos esos recursos.

Aunque, con el simple hecho de dedicarse al ramo comercial ya se coloca dentro de la competencia con sus similares, esto de ninguna manera le brinda la capacidad de ser competitiva. Esto se presenta como una visión imprescindible no solo en la alta gerencia o propietarios de la empresa, sino, especialmente en los responsables de los procesos de capacitación. En complemento, la empresa es un lugar donde se desarrolla una parte importante de la vida de las personas que aportan su trabajo a la misma. Por lo cual es importante identificar que el hecho de integrar a un trabajador a la empresa no termina cuando éste obtiene el puesto. Al contrario, es precisamente a partir de este momento cuando se le exige un esfuerzo en esa dirección.

Tanto de la competencia como de la competitividad, ninguna empresa puede escapar, en el entendido de querer prevalecer. Ello se debe a que estos términos representan un importante componente de la globalización económica a través del comercio. Así, la “competencia” debe asumirse como la rivalidad que prevalece para la consecución de un fin común en el campo de los negocios, de venta de productos o servicios, en los cuales cada empresa quiere la mayor parte del mercado.

Dado lo anterior, cada empresa, de manera inteligente, ha buscado estrategias diferentes para lograr competir en su ámbito de negocios. Dependiendo de su nivel de organización, puede o no contar con personal

especializado para realizar las gestiones de capacitación, específicamente. En atención a ello, se describen algunas de esas funciones, de las cuales se han seleccionado las fundamentales, creando para ellas el marco referencial, describiendo algunos detalles sobre la capacitación.

1.3.2 Capacitación del recurso humano

En ese contexto tan preciso de la capacitación debe destacarse que ésta ha adquirido cada vez más importancia para el éxito de las organizaciones modernas. La tecnología (por ejemplo) está cambiando con tanta rapidez que exige que los empleados cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para manejar los nuevos procesos y técnicas de producción. El crecimiento de las organizaciones que se convierten en operaciones grandes y complejas cuyas estructuras cambian continuamente hace necesario que los gerentes, así como los empleados, desarrollen los conocimientos, aptitudes y habilidades que les permitirán manejar tareas nuevas y más exigentes.

Ahora, si bien es cierto la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sigue siendo el más efectivo, ya que se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla, sistematiza y crea circunstancias de competencia, a partir del potencial de las personas. A razón de ello se le llama capacitación “al proceso formativo permanente, conformado por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda del desarrollo integral del ser humano, a través de la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales”²

Tal satisfacción se alcanza siempre y cuando exista una cuidadosa planeación haciéndose énfasis en las metas del programa, los temas que hay que abarcar y los métodos para organizar y presentarlos. Los programas con

²Seminario de Capacitación. marzo – mayo 2005. Material de apoyo del Instituto Nacional de Capacitación Fiscal. Principios educativos en la Capacitación. MÉXICO. 2004. pp. 185

éxito hacen hincapié en la necesidad que tiene la persona de información, comprensión y un sentimiento de pertenencia. Bajo este marco de consideración primordial a la persona, es oportuno recordar que la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia programada el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Posicionarse a nivel competitivo dentro de su ámbito empresarial.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado y altamente efectivo, luego de una amplia revisión de material específico al tema de capacitación en el sentido de orientar dicho proceso las fases sugeridas se concentran en diagnosticar las necesidades de capacitación por puestos; justificar adecuadamente las solicitudes de capacitación; obtener indicadores del potencial humano para invertir en capacitación; planificar la capacitación; ejecutar la capacitación; evaluar el proceso, para llegar finalmente a medir el impacto del mismo.

Cada una de éstas se describe de manera concisa a continuación, no sin antes señalar que individualmente y en conjunto, implican una ardua labor dirigida al logro de los objetivos trazados dentro del programa a desarrollar. Por ejemplo, identificar las necesidades de capacitación no se circunscribe a llenar un formulario o hacer una breve entrevista al jefe del departamento. En cambio debe partirse de analizar algunos componentes elementales; tales como en el principio del proceso, que es el análisis de puestos. Para ello, puede ser determinante asomarse a observar la forma en la que se realizan las tareas, notar las condiciones, el medio ambiente, los instrumentos usados o las habilidades que se requieren, entre otros.

Es decir, adquirir un compromiso ético, personal, consciente con la realización de dicho proceso. Para esto, es necesario comprender que las organizaciones laborales, son entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario productos o bienes para obtener en algunos casos, beneficio de ello. Éstas requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad laboral efectiva, que les permita aprovechar los otros recursos de que disponen, por lo mismo deben seleccionar capacitar, motivar y desarrollar constantemente su recurso humano.

Solamente en ese devenir de acciones, se alcanza el éxito de todo centro de trabajo, el cual depende en gran parte, de la correcta administración de su recurso humano. Sobre esa base, es que se demanda de los responsables de estas delicadas funciones de capacitación realizar un profundo análisis de las condiciones de la empresa. Una vez aclarado esto, véase la descripción de los pasos propuestos.

1.3.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Como ya se mencionó antes, la capacitación representa uno de los medios más efectivos para garantizar la formación constante del recurso humano de la empresa y, en consecuencia planificada, llevarla a un nivel idóneo de competitividad comercial. Con ese fin, el diagnóstico debe reflejar información sobre las condiciones de realidad en las cuales se desempeñan las actividades en la empresa. Esto implica básicamente un contraste real, objetivo y profundo de aspectos como los niveles y calidad de productividad y una comparación entre los objetivos de la empresa y los logros alcanzados, por ejemplo. Contando con información de este tipo, puede garantizarse en buena medida que los siguientes pasos encontrarán los elementos que necesitan para estructurar el programa. Esto requiere, como ya se dijo, capacidad laboral efectiva de parte de los responsables de administrar el recurso humano, para que permita aprovechar todos los recursos. De esa cuenta una necesidad de capacitación se percibe

como “la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo”.³

En éste orden, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes en base a conocimientos y actitudes. El otro, a prever situaciones que deban resolverse con anticipación. Para ello el marco de referencia para diagnosticar adecuadamente debe tomar en cuenta puntos cruciales como:

- a. La misión de la empresa.
- b. Los planes y proyectos realizados, en desarrollo y programados.
- c. Las funciones y responsabilidad por departamento, unidad, puesto.
- d. Las orientaciones y líneas de políticas establecidas”⁴.

Debe mencionarse también que un programa de capacitación debe cubrir tres áreas, las cuales deben definirse adecuadamente, y estas son:

- **“La formación:** es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.
- **La capacitación:** definida como la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros, se refiere a cuestiones de desempeño de corto plazo, para solucionar debilidades del desempeño laboral con prontitud y efectividad.

³ Píalo Villuoro, Roherio. Proceso de Capacitación. MÉXICO. Editorial Diana 1990. pp. 191

⁴ Mejía Jaramillo, Angela y otros. “Necesidades de Capacitación. Diagnóstico y programación de actividades”. Departamento Administrativo de la Función pública. Edición única. Dirección de empleo público, Departamento administrativo. Colombia, 2004. pp. 22

- **El desarrollo:** éste se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que interesa a la empresa. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos”⁵.

En afinidad a lo anterior, para Chiavenato “Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación”⁶.

En la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el departamento administrativo de la función pública de Colombia, recomienda considerar los siguientes pasos:

⁵ “Detección de Necesidades de Capacitación”. Página de internet. Consultado en julio 10 2015.

Consultado en Internet en la página:

http://www.univo.edu.sv:8081/investigacion/019969/019969_Cap2.pdf, pp.16 Página

⁶ Chiavenato Idalberto, “Gestión del Talento Humano”. Versión electrónica. Editorial McGraw Hill, pp. 112

1. “Análisis de debilidades de cada área frente a proyectos presentes y futuros.
2. Identificación de las necesidades de cada área o dependencia de trabajo.
3. Identificación de las necesidades individuales.
4. Consolidación de las necesidades de capacitación por dependencias.
5. Consolidación de las necesidades de capacitación de la entidad” ⁷ .

Precisa enfatizar, que éste diagnóstico es de vital importancia, ya que marca el rumbo de las acciones a seguir. Sirve de orientación, debido a que brinda una radiografía de las condiciones y específicamente de las necesidades que existen para formar, capacitar o brindar desarrollo al personal según el nivel que presente las carencias. Puede incluso determinar las prioridades de actuación, pues no siempre es el área operativa o de nivel técnico donde se requiere aplicar acciones inmediatas.

En este punto surge una especial interrogante ¿Cómo entonces, se hace para identificar necesidades de capacitación? En este punto es oportuno citar lo que indica Applegarth, que este tipo de necesidades “en términos generales se clasifican en reactivas, las cuales se refieren a la necesidad comúnmente expresada, fácil de identificar. Éstas también pueden considerarse correctivas. En cambio, la necesidad proactiva propicia la planeación para la sucesión y formación del empleado. Ambas pueden darse en cuatro niveles, a decir:

1. Corporativo (organizacional)
2. Divisional o departamental.
3. Centrado en el cargo (ocupacional)
4. Centrado en el empleado (individual)

⁷ Mejía Jaramillo, Ángela. Op. Cit. pp. 22

Luego se tiene que para reunir la información que permita acometer acciones necesarias, los métodos comunes son las entrevistas formales o cuestionarios llenados por el gerente, y extraer las necesidades, de los formatos de entrevista de evaluación”⁸. En este punto, es realmente importante acotar que la vivencia en estas gestiones de detección de necesidades de capacitación, ha llevado a establecer que para que todo proceso o implementación se mida por resultados, debe obedecer y satisfacer necesidades específicas, lo cual lo da con certeza el DNC, el cual a su vez provee un efectivo programa de capacitación.

Así, una vez procesada la información obtenida, se activa el siguiente paso, que corresponde a justificar las solicitudes de capacitación.

1.3.4 Justificación de solicitud de capacitación

Básicamente esta parte se encarga del fundamento organizacional y de estructura que debe acompañar al programa de capacitación. Para ello es necesario el involucramiento de los jefes de cada puesto, lo cual garantiza el óptimo desempeño, siempre y cuando el jefe esté claro de que ante una necesidad de capacitación existe una justificación de implementación de capacitación. De ésta forma se podrá garantizar que el programa de capacitación que se implemente, efectivamente va a mejorar el desempeño en las funciones de cada puesto, ya que se han cubierto o fortalecido los conocimientos de los mismos, según los resultados de desempeño esperados.

Esto puede realizarse de acuerdo a un formulario de preguntas en las cuales se determinen aspectos generales de la organización como el nombre, el departamento o unidad, el o los puestos de trabajo que involucra, el número de trabajadores que serán capacitados, cuales son las condiciones en que esto se

⁸ Applegarth, Michael. “Programas de Capacitación. Cómo realizar una auditoría”. Traductora Teresa Niño Torres. Colombia, Fondo Editorial LEGIS, 1,992. pp. 141

desarrollara, así como el período de tiempo en que se ejecutará. Puede incluso agregarse una parte en la cual se determine el involucramiento preciso del jefe o director. Independientemente que la capacitación sea producto de un diagnóstico o a solicitud del jefe responsable, es preciso realizar un buen acercamiento con él para obtener su punto de vista, escuchar sugerencias e involucrarlo en el desarrollo y haciéndolo parte de los resultados, esto le da pertenencia y reafirma su liderazgo.

Esto es importante debido a que “hay gerentes que han ascendido desde trabajadores rasos, quienes han cosechado personalmente los beneficios del entrenamiento y la formación y están preparados para asumir la carga de su responsabilidad y deseosos de verla cumplida”... “Ello debería significar que todas las necesidades de entrenamiento lleguen al departamento vía los gerentes de línea, y no al contrario”⁹. En complemento a este respaldo, se necesita determinar quiénes han de ser los candidatos para recibir la capacitación. Esto se describe de la siguiente forma.

1.3.5 Determinar el potencial humano para capacitación

Producto de la experiencia, se ha identificado que tradicionalmente los aspectos que se relacionan con la ejecución se dejan para más adelante, casi como uno de los puntos finales de los programas. Empero, desde esta propuesta, se busca en alguna medida, ir garantizando que la inversión a realizar, brinde los resultados esperados. Por lo mismo, cuando se implementan programas de capacitación que responden a necesidades para lograr resultados específicos, también es importante decidir quienes cumplen los requisitos, antes de invertir en éstos. Así; entre los indicadores principales que se consideran para la selección de participantes se deben incluir: 1) La evaluación del desempeño, 2) La estabilidad laboral dentro de la empresa, 3) El récord laboral, 4) El sentido de

⁹ Applegarth, Michael. Op.Cit. pp. 141

pertenencia, esto a través de las observaciones que el jefe inmediato tenga del candidato, y que se refleje en el registro laboral de los empleados.

También puede verificarse otro tipo de información previa, sobre diferentes aspectos de los candidatos, los expositores o docentes, el material u otro similar, sin confundir o sustituir el objetivo correspondiente. En ese contexto, “es necesario interpretar adecuadamente datos del personal, como los siguientes:

1. Área ocupacional a la que pertenece.
2. Nivel que ocupa.
3. Puesto que desempeña.
4. Edad.
5. Escolaridad.
6. Horario de trabajo”¹⁰.

Puede surgir además, la necesidad de verificar que existan docentes con la especialidad y experiencia que se requiere o en su defecto, planificar la necesidad de su búsqueda. Estas situaciones a manera de guía, entre otros posibles casos que pueden darse y que deben incluirse adecuadamente en la planificación, para que sus resultados sean óptimos.

1.3.6 Planificar la capacitación

Ya definidas las necesidades de inversión de capacitación acorde a los puestos; debidamente justificada y autorizada por los jefes inmediatos y realizada ya la selección con los filtros de indicadores que permitan definir la población meta; se puede efectuar el proceso de planificación del o los programas de capacitación, para definir aspectos como los temas a desarrollar, la carga horaria, instructores y/o proveedores, lugar, fechas y costos de capacitación.

¹⁰ Diplomado en Calidad Total. “Elementos técnicos y normativos de la capacitación”. Curso de capacitación. Managua Nicaragua, 2009, pp. 240

Ésta “se realizará con base en los resultados del diagnóstico, las orientaciones de la Dirección de la entidad y los recursos disponibles. Los responsables de la programación son el Área de Recursos Humanos y el Comité de Capacitación de la entidad”¹¹.

Para dar orden a estos conceptos, según propone Aguilar - Morales de la Asociación Oaxaqueña de Psicología debe prepararse un currículum, lo que “significa definir un plan que norme y conduzca explícitamente un proceso concreto y determinado de enseñanza-aprendizaje. Aun cuando este proceso se refiera a áreas de conocimientos totalmente diferentes, desarrollar los currícula implicará siempre elaborar:

- **Los objetivos curriculares:** es decir los propósitos educativos generales que persigue un sistema específico de enseñanza aprendizaje.
- **Un plan de estudios:** se refiere al conjunto de contenidos seleccionados para el logro de los objetivos curriculares, a la organización y secuencia con que deben ser abordados, a su importancia relativa y el tiempo previsto para su aprendizaje.
- **Las cartas descriptivas:** son las guías detalladas de los cursos, la forma operativa en que se distribuyen y abordan los contenidos.
- **Un sistema de evaluación:** es la organización adoptada respecto a la admisión, evaluación, promoción y acreditación de los alumnos, es decir lo que regula el ingreso, tránsito y egreso de los estudiantes en función de los objetivos curriculares”¹²

Esta parte, igual que las que preceden y dan continuidad a tal elaboración, van a depender en buena medida del apoyo e interés que esté dispuesta a

¹¹ Mejía Jaramillo, Ángela. Op. Cit. pp. 22

¹² Aguilar Morales, Jorge Everardo. “Elaboración de Programas de Capacitación”. Asociación Oaxaqueña de Psicología. México, 2010. pp. 38

realizar la organización. En una planificación es importante definir los requerimientos en unidades de aprendizaje, de esa cuenta “cualquier método para elaborar planes y programas de capacitación, se inicia con un resumen de la información que se obtiene de la (sic) DNC. La idea es no duplicar trabajos ni llevar a cabo eventos que no tengan objetivos bien definidos. Varios requerimientos pueden integrar un curso. En algunos casos pueden ser temas bien definidos y en otros, debido a su importancia, puede ser un curso por sí mismos. No se debe cometer el error de elaborar un curso por cada requerimiento pues se eleva el número de cursos”¹³.

En complemento, se reitera que “el desarrollo del plan general implica realizar un análisis breve del objetivo general del programa, que revele los temas y áreas que se deben tratar, porque la instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación, que implica hacer una lista de propósitos a alcanzar en cada sesión, estos han de derivarse de otro objetivo general.

Se prosigue: determinar la metodología y técnicas didácticas a utilizar, consiste en encontrar las formas más fáciles y adecuadas para transmitir los conocimientos por parte del capacitador, deben basarse en desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto, a través de la exposición verbal, el debate, la demostración y la práctica activa, complementada con películas, documentales, videos y ejercicios prácticos en la medida de los (sic) posible. Todo esto se requiere porque las habilidades sólo pueden desarrollarse mediante la práctica constante y discusiones de grupos. Esto implica desarrollar material didáctico de apoyo para todas y cada una de las unidades que

¹³ Martínez, Enrique. “Formación Profesional de Administradores de Capacitación”. Grupo Capinte, México, 1998. México, 2009, pp. 240

comprenderá el curso”.¹⁴

Sin embargo, debe recordarse que las organizaciones pueden instrumentar acciones de capacitación en la forma en que mayores beneficios representen para la misma, ya que lo que realmente importa es contribuir a elevar la productividad y calidad mediante la potencialización de conocimientos y habilidades necesarios en el personal, con los recursos de que dispone. Por esta razón, el plan y programas en su conjunto le permiten a la empresa, determinar técnica y metodológicamente el camino a seguir durante la formación, actualización y desarrollo de sus recursos humanos.

La información y conocimientos respecto a planificación es algo vasto, lo cual ratifica la intención del presente trabajo. Cabe sin embargo agregar como cierre a esta parte, que deben atenderse sin excepción los tópicos descritos a continuación:

- a. “El nivel de los participantes, en función de que los contenidos pueden ir dirigidos a distintas categorías.
- b. La claridad y grado de profundidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.
- c. La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil y práctico para el participante.
- d. La actualidad, esto es, que sea válido para el contexto donde el trabajador desarrolla o aplica el contenido.
- e. Información primaria. Recabar información, a partir de los resultados arrojados por el diagnóstico de necesidades.
- f. Dividir en temas, capítulos o en unidades menores la sistematización del contenido. Cada parte incluye su propia organización, objetivos

¹⁴ García López, José Manuel. “el proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones”. Consultado el día julio 8 2015, Página de internet: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>. pp. 18

particulares y específicos, que corresponden a un nivel de aprendizaje a lograr.

- g. Investigación de contenidos. Este paso se lleva a cabo por medio de pequeñas investigaciones que se realizan a personas especializadas respecto al contenido que se desea abordar, además se debe revisar bibliografía específica para obtener mayor información.

En relación a la organización, ésta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación. El orden puede ser de lo particular a lo general, o por grado de importancia, interés¹⁵. Asimismo, las instrucciones escritas son esenciales para una capacitación exitosa, deben ser bien detalladas para que instructores con diversos antecedentes las empleen con los mismos resultados. Los materiales deben maximizar la capacitación entre el instructor y el alumno, su uso debe ser interesante y aún divertido.

La redacción del material didáctico es otra actividad importante, a cargo de los instructores. Esto porque la palabra escrita llega a un público más amplio, y perdura más allá de las presentaciones. La redacción de materiales de capacitación debe seguir varios pasos para asegurar que se cumpla con el objetivo para el que fueron creados. Aclarado esto precisa avanzar a la fase de ejecución del programa, lo cual se devela en la siguiente parte.

1.3.7 Ejecución de la capacitación

Superada la planificación se determina la implementación del programa y/o plan de capacitación. En esta parte, uno de los elementos esenciales es garantizar el seguimiento de la logística para el cumplimiento del mismo. Los responsables de esta parte siguen siendo los administradores de los recursos humanos, específicamente el área de capacitación.

¹⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión social. “Elementos Técnicos y Normativos de Capacitación, Guía Técnica de Capacitación No. 1” México. Dirección General de Capacitación y Productividad. pp. 18

En ese escenario es importante revisar los detalles que integran el objetivo general del curso, dando especial atención a las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa para afinar los temas a cubrir; su enfoque y la mejor forma de cómo desarrollarlos. De tal forma que la ejecución de la planificación “implica velar porque se cumpla a cabalidad aspectos como el objetivo general del programa, los temas y áreas a tratar, con los enfoques adecuados, tal como se planificó.

Aspectos como la metodología y las técnicas didácticas a utilizar pasan a ser focos de especial atención verificando que efectivamente coadyuven a desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto. Esto también verifica la utilidad del material didáctico de apoyo”¹⁶ Estos resultados son cruciales para la siguiente parte, que corresponde a la evaluación.

1.3.8 Evaluación de la capacitación

Esta fase cierra la serie de actividades que integran un programa de capacitación. Sin ella, éste no estaría completo. En ese devenir, es de vital importancia garantizar que los resultados de las necesidades planteadas a través de las evaluaciones tanto de los instructores como de los participantes, armonicen con los objetivos que dieron origen al programa. Por esa razón, hay algunas consideraciones que deben tenerse en cuenta.

Una de estas se enfoca en los cuestionarios de evaluación, los cuales “no siempre revelan opiniones completas y honestas cuando son administradas y recogidas por el entrenador al final del entrenamiento, simplemente porque los participantes quieren irse a casa”¹⁷. Por supuesto, son aspectos que pueden mejorarse, en principio superando el concepto generalista que se tiene para

¹⁶ García López, José Manuel. “el proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones”. Consultado el día julio 8 2015, Página de internet: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>. pp. 18

¹⁷ Applegarth, Michael. Op. Cit. pp. 141

evaluar con este tipo de instrumento, incluso, actividades de capacitación completamente distintas.

Es también necesario determinar cuál ha de ser el enfoque de la evaluación. El tipo de costo – beneficio suele ser el más popular. Sin embargo, no son tan precisas, ya que aunque se puede “apreciar con exactitud los costos del entrenamiento, no siempre es posible darle un verdadero valor monetario al producto del mismo”¹⁸.

Reiterando, por este tipo de situaciones que se presentan al momento de realizar un programa de capacitación es necesario contar con los instrumentos idóneos, para aprovechar el tiempo y ganar efectividad. En todo caso evaluar la capacitación, no debe limitarse a la evaluación de un curso o a la comprobación del aprendizaje en uno o varios participantes. El éxito al lograr el cambio de conducta y además incrementar la productividad, no es producto de un evento aislado o de la labor de una sola persona. En ese sentido se debe tener un concepto global de lo que significa la evaluación, y un primer concepto básico, es que la planeación y la evaluación son la espina dorsal y la estructura de todo sistema profesional de capacitación, que se confirma al medir el impacto, tal como se expone en el siguiente párrafo.

1.3.9 Impacto de la capacitación

Seguido de las evaluaciones se debe realizar un comparativo de todos los insumos que permitan medir el retorno de la inversión, y ésta se mide a su vez, con resultados de otras actividades, como las siguientes:

- ✓ Evaluaciones del desempeño.
- ✓ Encuestas de satisfacción al cliente.

¹⁸ IDEM

- ✓ Índices de alcances de metas ya sea operacional, administrativa o comercial.

De esta forma, contar con una guía para elaborar programas de capacitación empresarial garantiza la satisfacción del retorno y multiplicación de la inversión que se hace en capacitación; ya sea en el desempeño laboral o en el alcance de metas, según el resultado esperado de cada puesto específico de la empresa. Expuesto el fundamento teórico que busca sustentar la propuesta de una guía práctica para elaborar programas de capacitación se cierra esta exposición reiterando que el apoyo que se espera brindar a las funciones de administrar recurso humano, es a través de un documento que ordene, sistematice y brinde instrucciones precisas para el fin propuesto. Es importante agregar que puede citarse como el documento que da instrucciones que sirven para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. En este caso para crear un programa de capacitación.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Enfoque y modelo de investigación

Se utilizó el modelo de investigación cualitativa derivada del paradigma interpretativo ya que busca aproximarse a la comprensión del proceso de capacitación de las prácticas cotidianas, así como profundizar en el resultado final que es el impacto de la capacitación.

2.2 Técnicas

2.2.1 Técnica de muestreo

Se utilizó la técnica de muestreo intencional con una población de 70 personas de una empresa privada del área de recursos humanos. De la cual la muestra fueron seis profesionales de ambos sexos que cumplieron el siguiente criterio: ser responsables del área de capacitación.

2.2.2 Técnica de recolección de datos

a. Observación

Durante todo el proceso se implementó la técnica de observación en una empresa privada, en las instalaciones de capacitación.

b. Entrevista

La entrevista fue realizada en una empresa privada, en las instalaciones de capacitación, con tiempo estimado de dos sesiones de una hora cada una durante dos semanas. Esta técnica cumplió el objetivo de determinar cuál es el

procedimiento y los instrumentos adecuados de los programas de capacitación.

c. Taller

Los talleres fueron realizados en una empresa privada, en las instalaciones de capacitación, con tiempo estimado de tres horas con treinta minutos, con el fin de brindar una guía práctica para elaborar programas de capacitación.

2.2.3 Técnicas de análisis de datos

Los resultados se presentan en gráficas con su respectivo análisis e interpretación expresadas en porcentajes.

2.3 Instrumentos

a. Guía de entrevista

La presente guía consta de diez preguntas abiertas enfocadas a conocer el procedimiento e instrumentos de los programas de capacitación. (Ver anexo 1)

b. Planificación de talleres

Los talleres cumplieron la función de informar, aclarar y entregar la guía que integra eficientemente los programas de capacitación. Y se realizó en la misma empresa privada. (Ver anexo 2)

c. Guía para elaborar programas de capacitación

La cual contenía los pasos que garantizaron la integración eficiente de los programas de capacitación, mismos que se

fueron construyendo con la información obtenida en las técnicas de recolección de datos. Estas se brindaron durante la ejecución de los talleres. (Ver anexo 3)

2.4 Operacionalización de objetivos

OPERACIONALIZACIÓN		
Objetivo	Categoría	Técnica
Determinar cuál es el procedimiento y los instrumentos adecuados de los programas de capacitación.	Procedimientos e instrumentos adecuados	Observación y entrevista
Establecer el fundamento teórico - metodológico que permita diseñar y planear el proceso de capacitación empresarial	Metodología, diseño y proceso de capacitación	Observación y entrevista
Brindar una guía práctica para elaborar programas de capacitación.	Guía práctica	Taller
Implementar la guía, al criterio de los profesionales de recursos humanos, en una empresa privada de servicios	Implementación de la guía	Taller

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la muestra

3.1.1 Características del lugar

El trabajo de investigación se realizó en las instalaciones de capacitación de una empresa privada multinacional, líder en su rama de servicios y comercialización de productos, que su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala. Estas instalaciones de capacitación atienden a un promedio de tres mil participantes mensuales acorde al giro de su negocio en las ocupaciones administrativas, técnicas y comerciales.

3.1.2 Características de la muestra

La realización de éste trabajo se llevó a cabo con cinco hombres y una mujer, profesionales graduados a nivel universitario, especializados en temas de capacitación del área de recursos humanos.

3.2 Presentación y análisis de resultados

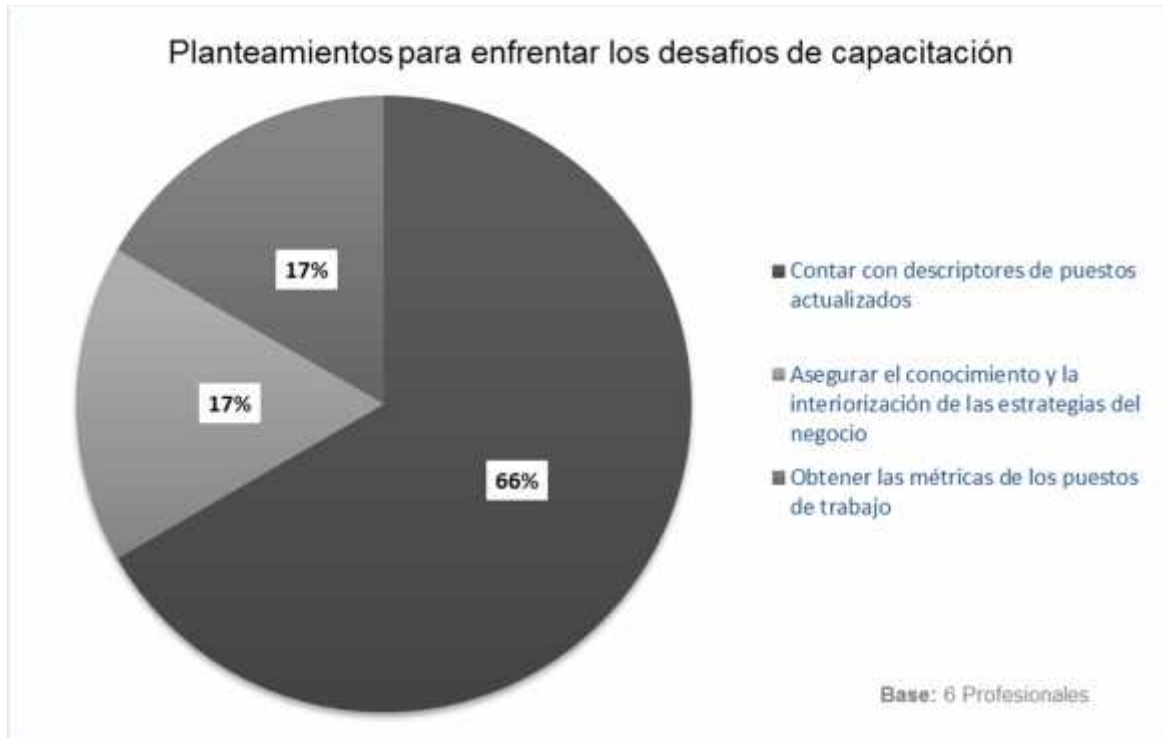
Gráfica No. 1



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

El 50% de los encuestados respondió que realizar un eficiente diagnóstico de capacitación es uno de los principales desafíos en el tema de capacitación, el 33% medir el retorno de inversión y el 17% alinear la capacitación con la estrategia de negocio. Con éste análisis se valida que para la mitad de los entrevistados es necesario un eficiente diagnóstico de capacitación como un desafío, debido a que deben mejorar sus planes de capacitación basándose en criterios técnicos. Y una minoría considera que es clave lograr una adecuada alineación entre la capacitación y la estrategia de los negocios ya que hay poca relación en algunos resultados de capacitación cuando se presentan a la alta dirección, por lo que éstos resultados deben partir de una estrecha vinculación con la estrategia.

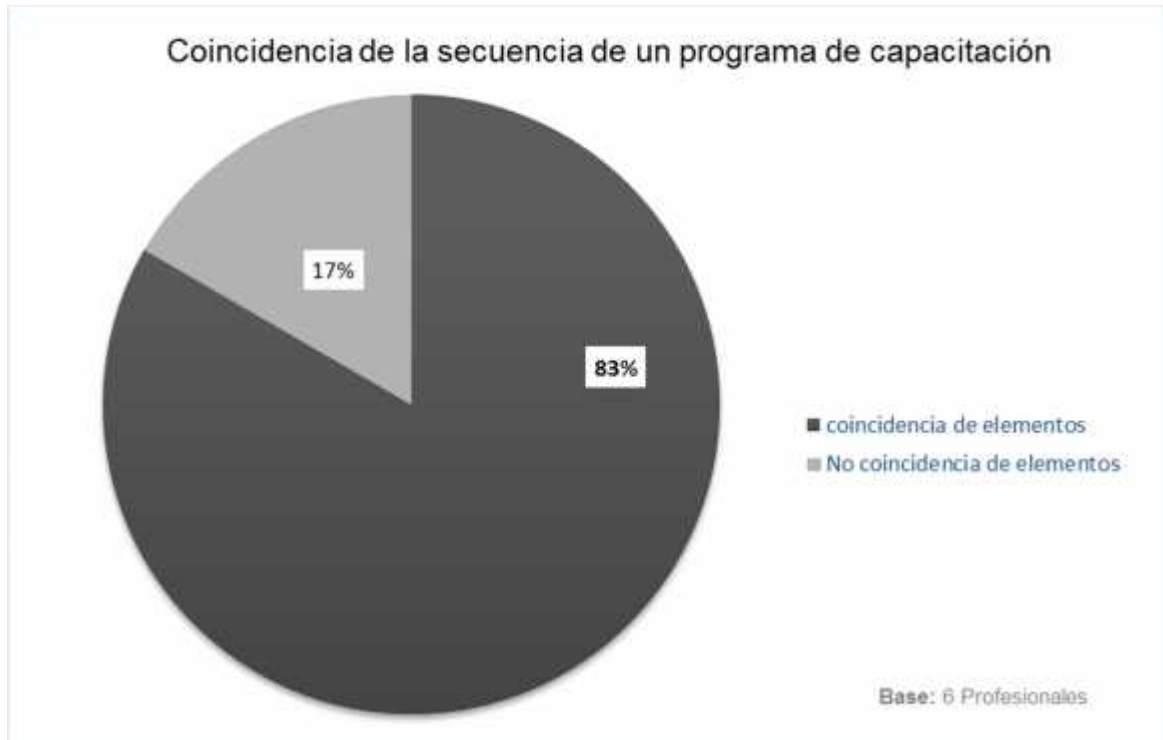
Gráfica No. 2



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

El 66% manifiesta que dentro de los planteamientos para enfrentar los desafíos de capacitación se encuentra el de contar con descriptores de puestos actualizados; mientras que el 20% es el de asegurar el conocimiento y la interiorización de las estrategias de negocio y el de obtener las métricas de los puestos de trabajo. La mayoría de entrevistados muestran que el contar con los descriptores de puestos actualizados en una empresa, permitirá afrontar el desafío del diagnóstico de capacitación, ya que desde allí se definen los roles y las métricas del desempeño, siendo así la base de todo inicio de proceso de requerimientos de capacitación. Mientras que una minoría cree que las métricas de los puestos de trabajo son definidas con otra herramienta, y lo ven aislado del descriptor de puestos por lo que no se alinean hacia una herramienta integrada como lo es el descriptor de puestos.

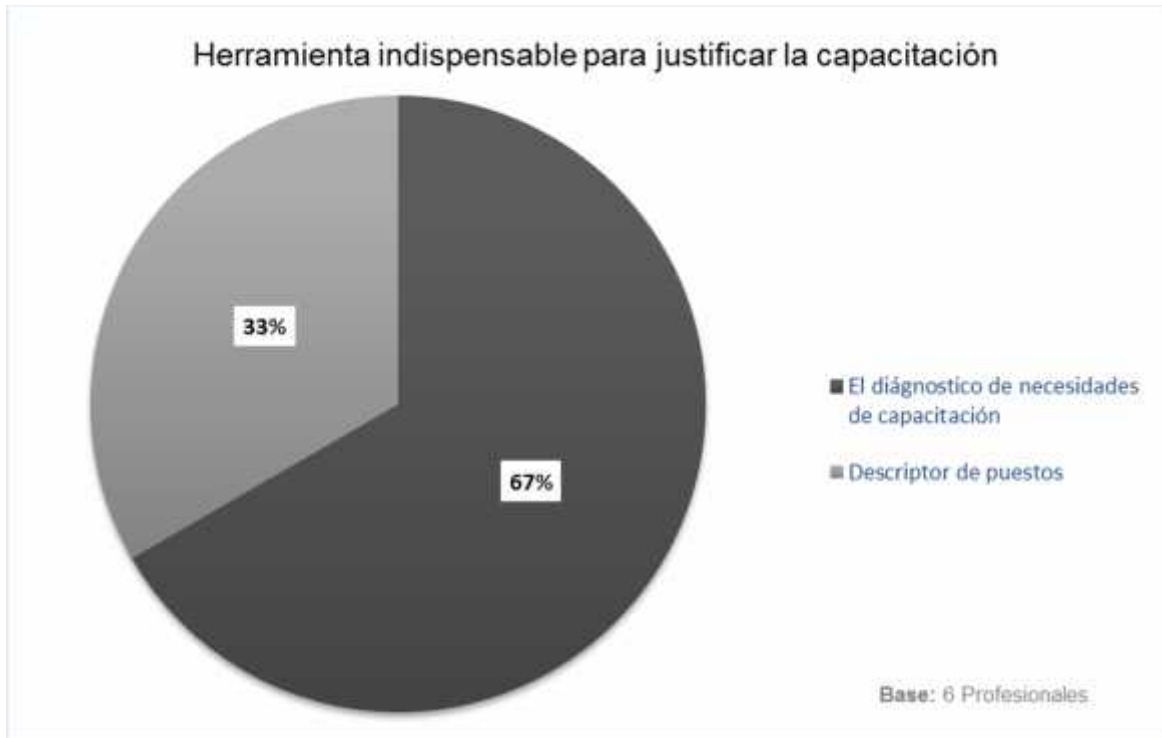
Gráfica No. 3



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

Los resultados de la investigación muestran que el 83% de los entrevistados tienen una coincidencia en la secuencia de elementos con que cuenta un programa de capacitación y un 17% no coincide con éstos elementos. Una secuencia técnicamente validada en este programa, incluye que se sigan todos los pasos, como lo son: el diagnóstico de necesidades de capacitación, definir objetivos de capacitación, diseño instruccional, diseño de redes curriculares, estructuración de proyectos de capacitación, ejecución de la capacitación, evaluación de resultados y registro de la capacitación; esta secuencia garantiza la eficiencia y eficacia del proceso de capacitación en las empresas. Una minoría de los profesionales entrevistados denotan diferencias en ésta secuencia por lo que no están alineados respecto a la mayoría, y ésta debe ser la misma para todos.

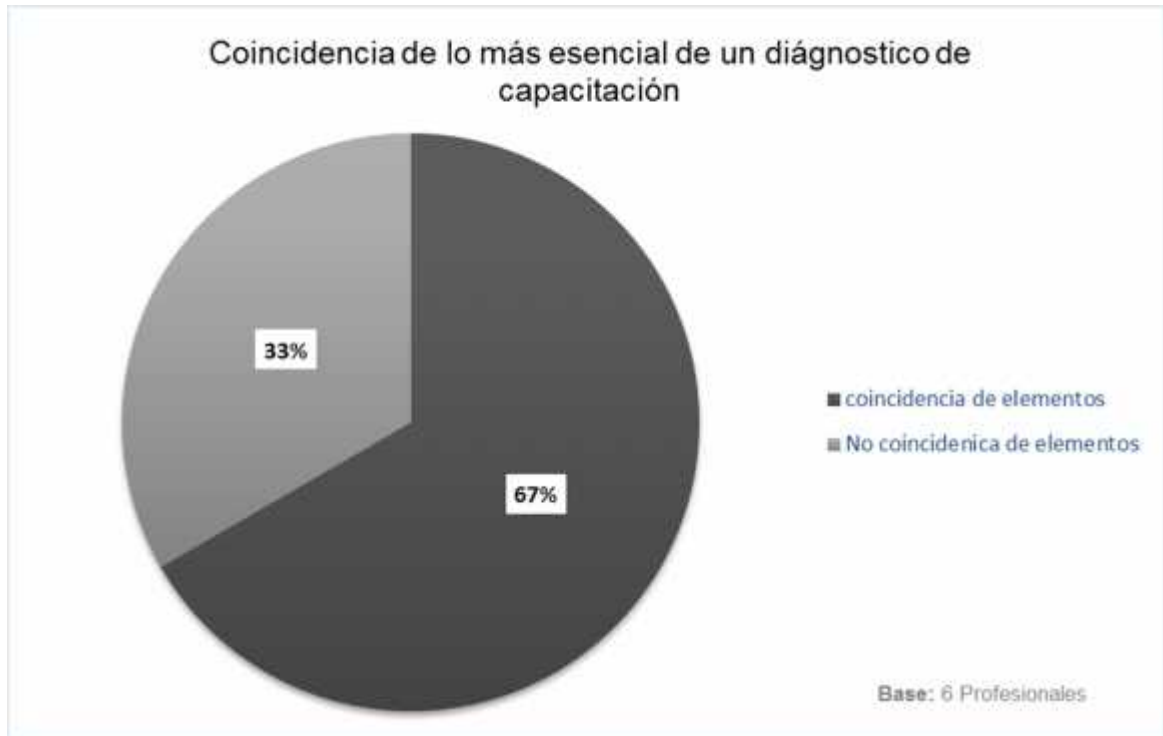
Gráfica No. 4



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación es una herramienta indispensable para justificar la capacitación de acuerdo a un 67% de los entrevistados, según un 33% lo es el descriptor de puestos. La mayoría de los entrevistados determinó que el pilar más importante del inicio de capacitación es el diagnóstico de necesidades de capacitación, por medio del cual se justifica la capacitación asegurando el retorno de la inversión, tanto en los conocimientos como en los resultados. Mientras que una minoría ven al descriptor de puestos como herramienta indispensable para justificar la capacitación y no al diagnóstico de necesidades de capacitación, siendo el descriptor de puestos un instrumento del diagnóstico de capacitación. Esto llevará como consecuencia nuevamente a la necesidad de la alineación e integración de herramientas o instrumentos para la debida justificación de la capacitación.

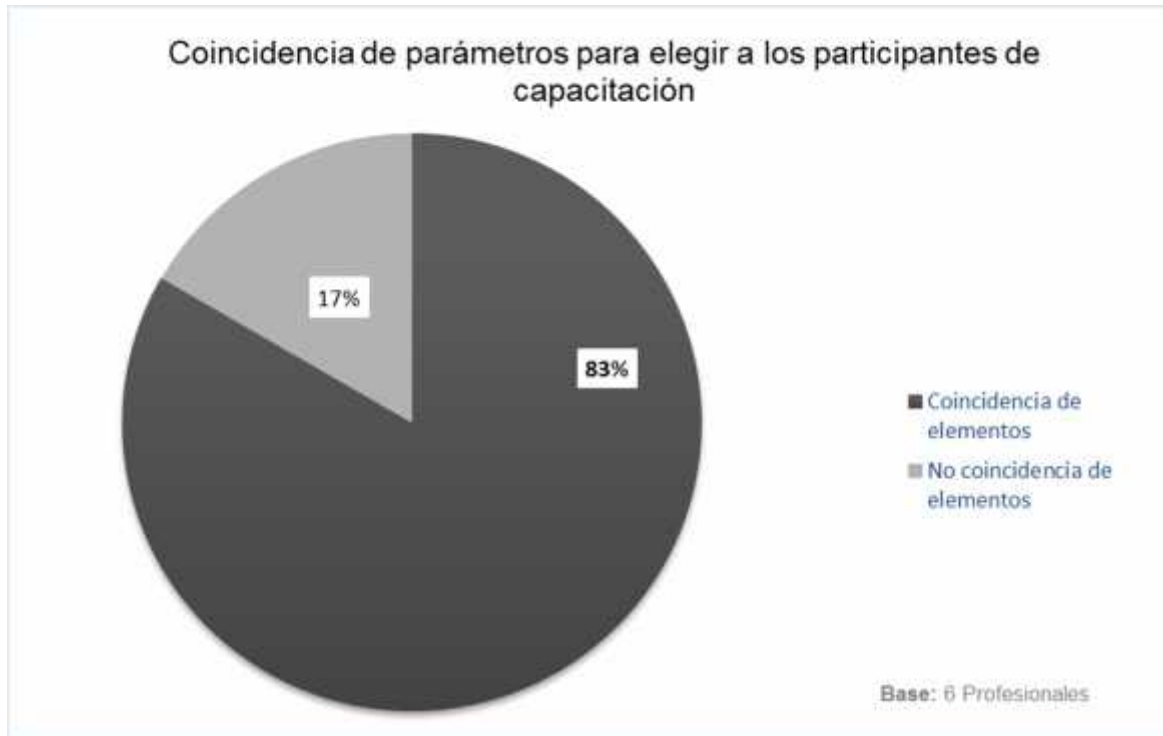
Gráfica No. 5



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

De los 6 profesionales entrevistados del área de capacitación el 67% coincidió en los elementos más esenciales con los que debe contar un diagnóstico de capacitación, mientras que un 33% no tuvo coincidencia de elementos. Según lo que la mayoría indica lo más esencial que un diagnóstico de capacitación debe contener es: información individualizada, habilidades, competencias técnicas, competencias humanas, instrumentos (descriptor de puestos, bitácora de capacitación, evaluación del desempeño, clima organizacional, manuales de procedimientos) y elementos estratégicos, esto como consecuencia garantiza el retorno de inversión. Mientras que una minoría difiere de tal contenido y dejan en evidencia que hacen un listado de requerimientos de capacitación acorde a lo que solicitan y no así en todo lo esencial que requiere un diagnóstico de capacitación que certifique y justifique la adecuada inversión en capacitación.

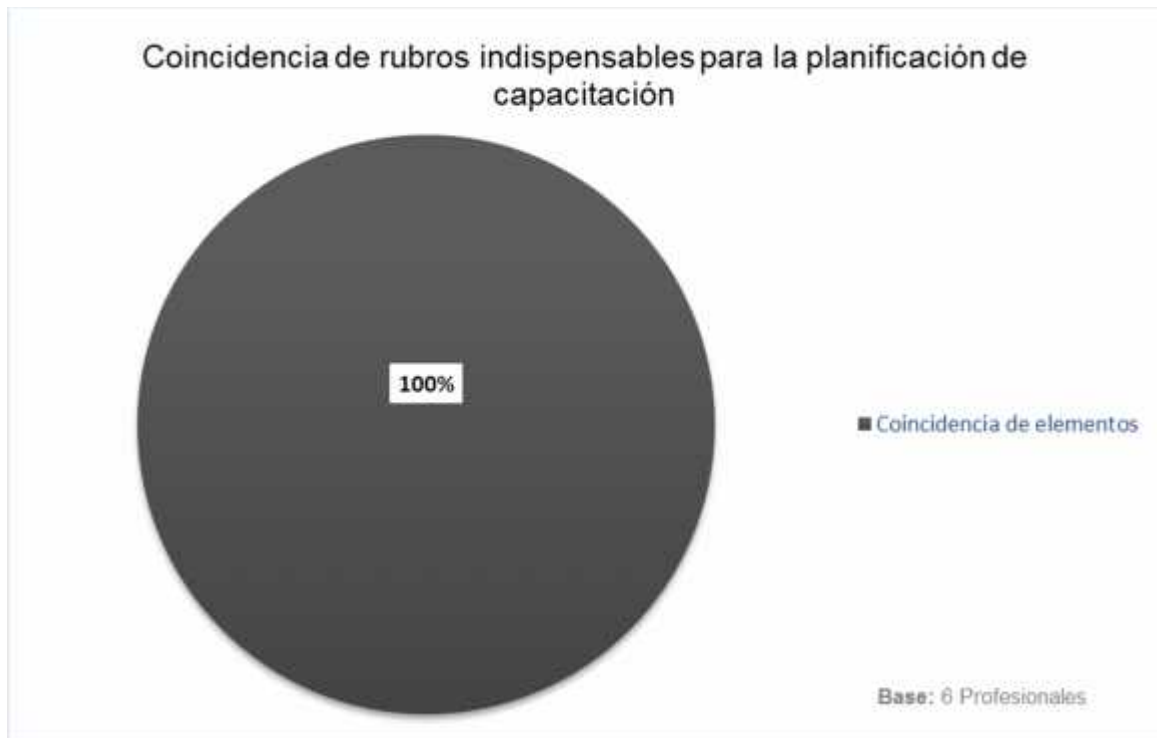
Gráfica No. 6



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

Según los resultados obtenidos el 83% de los encuestados manifiesta una coincidencia en los parámetros que se deben tomar en cuenta para elegir a los participantes de capacitación; mientras que un 17% no coincide con los elementos principales. Se muestra que en base a las entrevistas realizadas la mayoría de profesionales indicaron que para elegir a los participantes de capacitación los parámetros que se deben considerar son los siguientes: experiencia, edad, conocimientos, nivel académico, record laboral, educación informal y evaluación del desempeño, esto asegura que la inversión de capacitación se realice con la persona correcta y los resultados correctos. Mientras que una minoría no coincide con todos éstos parámetros para elegir a los participantes lo que denota que los eligen sin tomar en cuenta todos los filtros óptimos para la inversión idónea de capacitación.

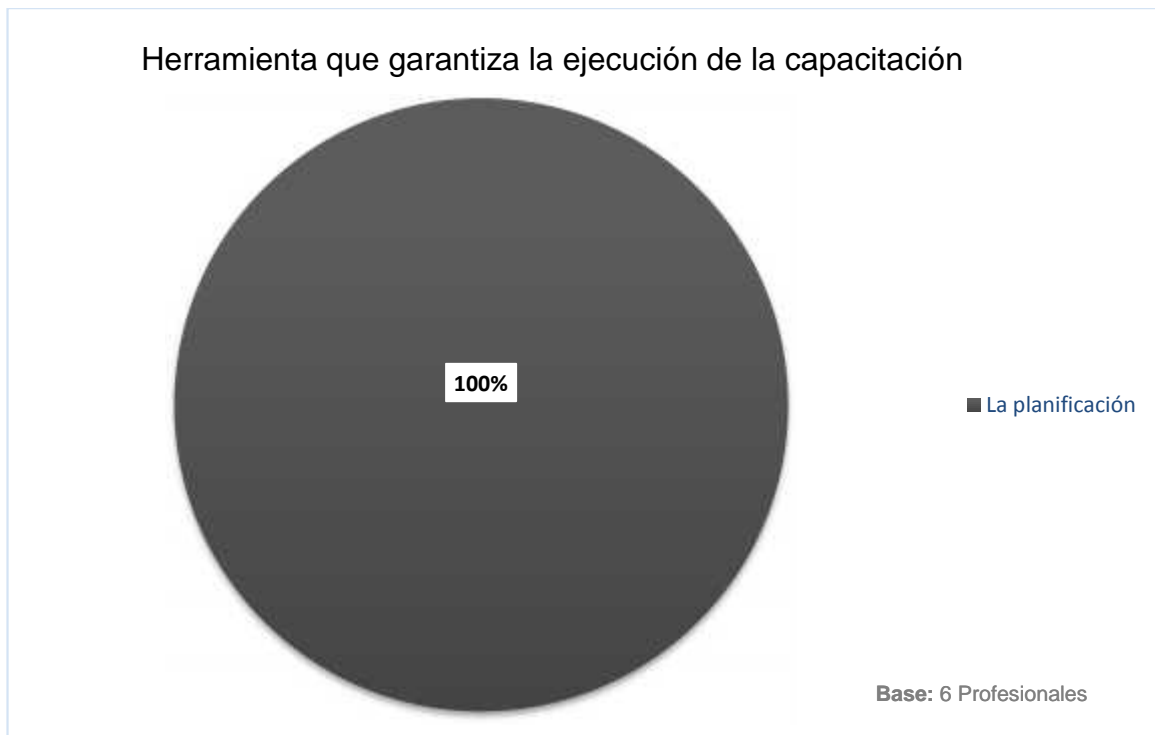
Gráfica No. 7



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

El 100% de los profesionales entrevistados manifestaron coincidencia en los rubros que deben llevarse a cabo para la planificación de una capacitación. Todos coincidieron que los rubros indispensables para la planificación de la capacitación son: diagnóstico de capacitación, objetivos, estrategias de capacitación, presupuesto, definición de los medios de capacitación y programación de capacitación. Esto evidencia una clara alineación en la planificación de la capacitación llevada a cabo por los profesionales entrevistados. Siendo así como se garantiza la eficiencia y el cumplimiento de cada paso de los programas de capacitación.

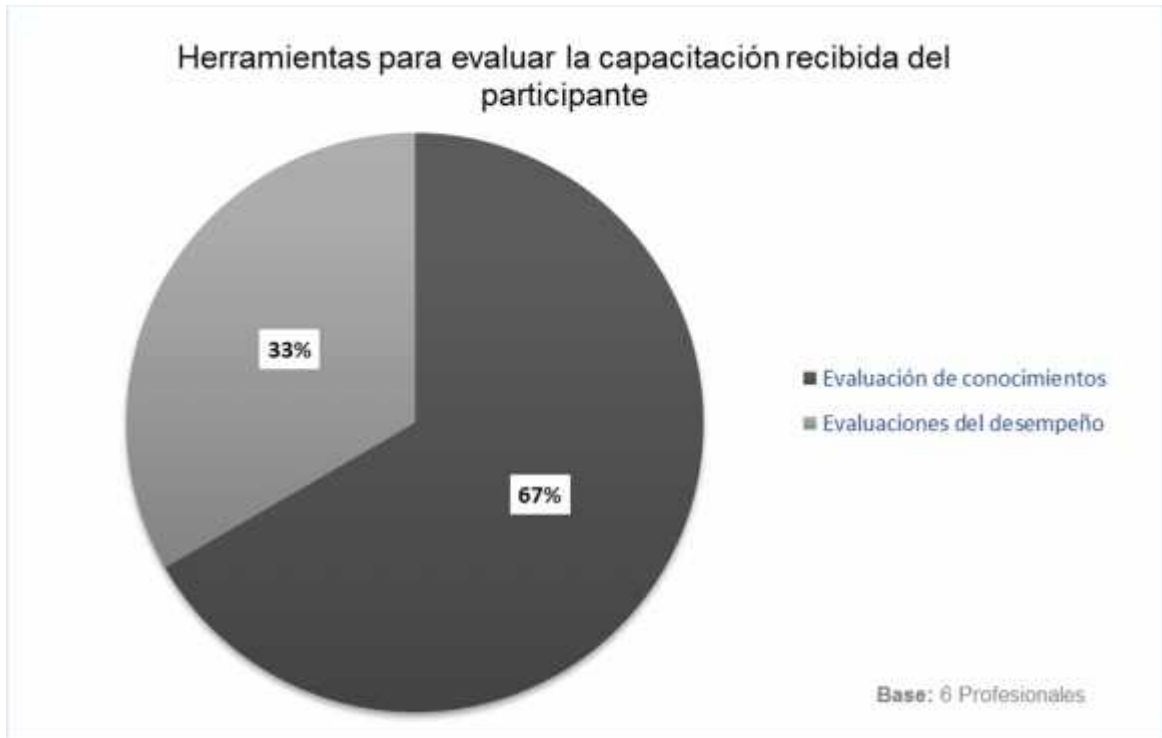
Gráfica No. 8



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

Los resultados de la investigación evidencian que el 100% de los profesionales entrevistados manifiestan que la herramienta que garantiza la ejecución de la capacitación es la planificación. Quedando en evidencia que todos los profesionales entrevistados de ésta empresa privada tienen bien trazada toda la logística que implica la capacitación. Es de vital importancia que ante la identificación de necesidades de capacitación, se tenga una adecuada planificación que garantice la ejecución de la misma, la cual permita llevar una correcta calendarización que responda a los tiempos que están establecidos, ordenamiento de los recursos humanos, físicos, y económicos.

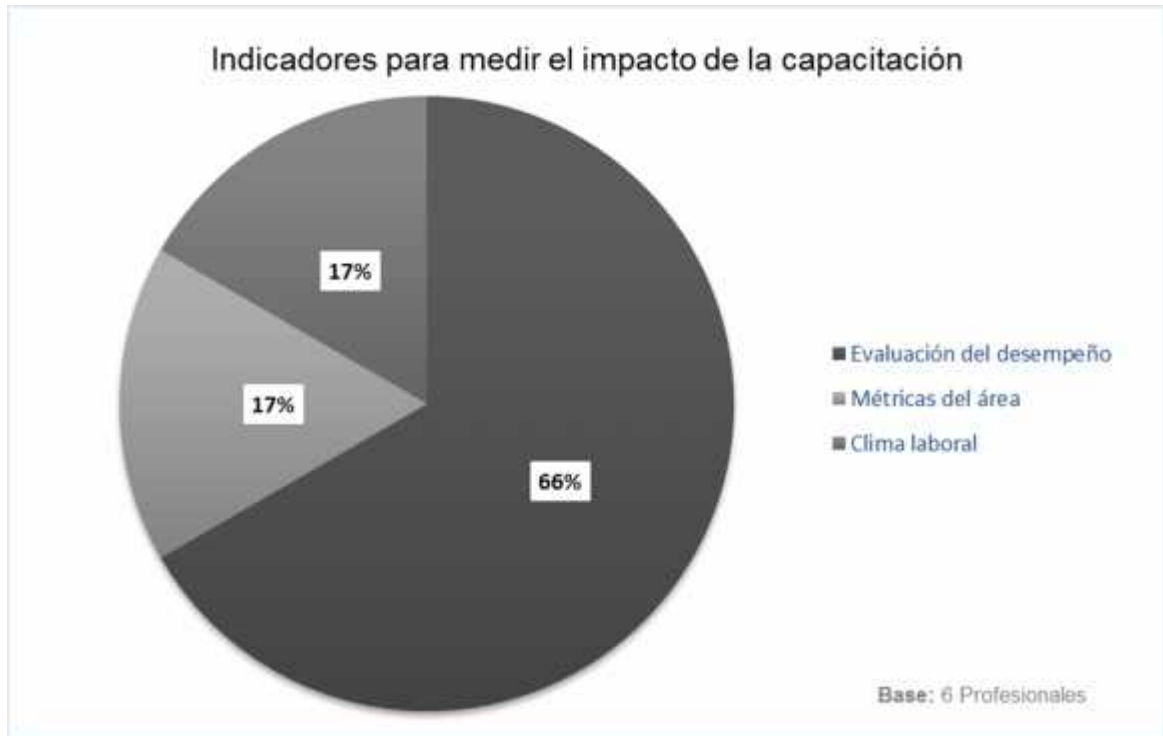
Gráfica No. 9



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

Según los datos obtenidos de un total de 6 profesionales entrevistados un 67% respondió que la herramienta para evaluar la capacitación recibida del participante es la evaluación de conocimientos; mientras que el 33% manifiesta que son las evaluaciones del desempeño. La mayoría de profesionales entrevistados indican que la herramienta para evaluar la capacitación recibida del participante es la evaluación de conocimientos a través de diferentes métodos, entre ellos: evaluaciones en línea, encuestas físicas e implementación de proyectos y una minoría indica que los conocimientos se miden a través de la evaluación del desempeño, es importante incorporar también la herramienta de evaluación del desempeño para que de ésta manera estén debidamente alineados. Mientras más indicadores de evaluación se implementen, más justificación y evidencia se tendrá para demostrar el retorno de inversión, lo cual asegura que ha habido un adecuado diagnóstico de necesidades.

Gráfica No. 10



Fuente: entrevista realizada a seis profesionales especializados en capacitación

Del total de profesionales entrevistados el 66% manifiesta que dentro de los indicadores para medir el impacto de la capacitación se encuentra la evaluación del desempeño y un 17% evidencia que lo son las métricas del área y el clima laboral. De acuerdo a los profesionales entrevistados los indicadores para medir el impacto de capacitación es la evaluación del desempeño, seguida por las métricas del área y finalmente manifiestan que puede medirse a través del clima laboral. Es importante la aclaración que será en dependencia si la capacitación es orientada hacia competencia técnica o competencia humana para definir sobre qué indicador se requerirá medir la capacitación. Hoy en día los negocios no quieren seguir invirtiendo en capacitación a menos que ésta se vincule a los resultados de los mismos y que además esto sea medible.

3.2.1 Resultados del taller

El taller fue realizado en una empresa privada con seis profesionales responsables de capacitación, en sus instalaciones, contando con una sala y equipos audiovisuales. Al iniciar el taller con la bienvenida se pudo observar un alto grado de interés y empatía, mostrándose conocedores del tema en el que acentuaban muy positivamente el desarrollo de la actividad, lo que facilitaba cumplir con los objetivos planteados. En el transcurso del mismo, durante la realización hubo altas expectativas de recibir información que afianzara sus conocimientos y sus procesos de trabajo, por lo que conforme se iba exponiendo la guía de capacitación reflejaban satisfacción por la información brindada; para garantizar que el contenido estuviera claro y además provocar retroalimentación de los participantes, se concluyó la exposición con preguntas y respuestas, esto permitió evidenciar sus comentarios positivos así como aportes de reflexión de lo importante e indispensable que se convierte el tener un proceso estandarizado que será de mucho reto pero muy productivo, a través de la guía que integra sus procesos de trabajo, logrando así cumplir con sus expectativas; finalizando con la entrega de instrumentos y agradecimiento de ambas partes.

3.3 Análisis general

Según expertos en temas de capacitación, ésta se define como un instrumento que enseña, desarrolla, sistematiza y crea circunstancias de competencia, a partir del potencial de las personas. A razón de ello se le llama capacitación al proceso formativo permanente, conformado por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda del desarrollo integral del ser humano, a través de la satisfacción de necesidades individuales y empresariales. Dichos expertos manifiestan que la capacitación busca básicamente: promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia programada el desarrollo de la organización, propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para

el mejor desempeño de las actividades laborales, posicionarse a nivel competitivo dentro de su ámbito empresarial.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado y altamente efectivo, luego de una amplia revisión de material específico al tema de capacitación en el sentido de orientar dicho proceso, las fases sugeridas se concentran en diagnosticar las necesidades de capacitación por puestos; justificar adecuadamente las solicitudes de capacitación; obtener indicadores del potencial humano para invertir en capacitación; planificar la capacitación; ejecutar la capacitación; evaluar el proceso, para llegar finalmente a medir el impacto del mismo. De acuerdo a la investigación realizada y a los datos obtenidos de las entrevistas, se observa que la integración eficiente de programas de capacitación empresarial requiere un alto nivel de profesionalismo e involucramiento en todos los niveles del negocio desde la dirección general para alinear la estrategia de la empresa hasta los niveles de mandos medios para garantizar y alinear la estrategia empresarial.

Según las siguientes preguntas ¿Cuáles son sus principales desafíos en el tema de capacitación?, ¿Cuál es la secuencia de un programa de capacitación?, ¿cómo garantiza la ejecución de la capacitación?, ¿Cuáles sería los indicadores para medir el impacto de la capacitación?, entre otras los profesionales entrevistados responden: que para que se integren de forma eficiente los programas de capacitación deben enfrentar desafíos; entre ellos cabe destacar la realización idónea del diagnóstico de necesidades de capacitación y para ello manifiestan que se deben mantener actualizadas las necesidades de capacitación según las estrategias del negocio. Indicaron también que el contar con una secuencia adecuada del programa de capacitación permite garantizar cada paso para lograr los resultados óptimos en

todos los procesos y además en la experiencia se observa que bien documentada la secuencia de pasos de capacitación se evitan márgenes de error y se garantiza cada proceso de forma eficiente.

Además con todos los procesos que integran la capacitación ya mencionados, es importante asegurar la inversión de capacitación en la persona idónea con los resultados idóneos y para eso debe lograrse una adecuada selección de participantes con los filtros establecidos y medibles según lo expresado por los profesionales especializados que fueron entrevistados, acorde a los resultados plasmados en la gráfica número seis; tomando en cuenta las necesidades de capacitación en base a su descriptor de puestos y a un adecuado diagnóstico de capacitación.

Y finalmente la integración eficiente de programas de capacitación se enfrenta a la exigencia del componente total que es medir el impacto de la capacitación y que según la experiencia y los profesionales entrevistados, esto es posible medirlo al contar con la alineación de la estrategia de la empresa y los indicadores de resultados de los puestos especializados ya sean comerciales, administrativos o técnicos. Es así como se logra medir el retorno de inversión ya sea con esos indicadores o por medio de la evaluación del desempeño o del clima laboral.

En las entrevistas realizadas se pudo determinar el dominio de los temas de los profesionales especializados en capacitación; sin embargo existe una minoría de los entrevistados que en algunas interrogantes se pudo constatar que requieren de alineación en los diferentes pasos de capacitación. Hoy en día las empresas requieren de justificaciones medibles que aseguren su retorno de inversión en la ejecución de la capacitación.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- En la presente investigación se estableció que el procedimiento adecuado para la capacitación empresarial consta de los siguientes pasos principales: diagnóstico de necesidades, justificación y validación de contenidos con los jefes, identificación del potencial humano, planificación, ejecución, evaluación y finalmente el impacto de la capacitación en el que se mide el retorno de inversión. Dentro de los instrumentos que se utilizan en el diagnóstico están: el descriptor de puestos, bitácora de capacitación, evaluación del desempeño, clima organizacional, manuales de procedimientos y la estrategia del negocio, entre otros; y para el retorno de inversión es a través de encuestas de satisfacción al cliente, índices de alcances de metas ya sea operacional, administrativos o comerciales así como los resultados que dan las evaluaciones del desempeño, y clima laboral.
- Se determinó que el fundamento teórico metodológico que permite diseñar y planear el proceso de capacitación empresarial consiste en promover el potencial integral del personal y como consecuencia programar el desarrollo de la organización, propiciando y fortaleciendo el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales y así posicionarse a nivel competitivo dentro de su ámbito empresarial rentable.
- Se definió que la guía práctica para elaborar programas de capacitación consta del diagnóstico de necesidades, cuestionario de

justificación de solicitud, indicadores de personal con potencial para invertir, planificación, ejecución, evaluación y el impacto del retorno.

- Se concluye que al implementar la guía práctica para elaborar los programas de capacitación se logró identificar la necesidad de diseñar un plan de acciones que garantice la ejecución adecuada; así como la actualización de los descriptores de puestos, definición de métricas por puestos, acercamiento a los niveles de mandos medios para dar a conocer la estrategia del negocio.

4.2 Recomendaciones

A especialistas y responsables de capacitación:

- Que cada año se revise el procedimiento e instrumentos de capacitación para que de ésta manera se asegure la alineación de las innovaciones de los procesos y competitividad del mercado.
- Tomar en cuenta a los participantes según sus resultados de capacitación para los planes de crecimiento laboral, y así contar con personal altamente competitivo dentro de la organización.
- Realizar un plan que garantice el cumplimiento de las actividades previas para implementar la guía rápida para elaborar programas de capacitación; así como: actualizar los descriptores de puestos con la metodología ya autorizada, ejecutar un plan de visitas que logrará el acercamiento con los mandos medios para dar a conocer la estrategia del negocio y definir las métricas por puestos.
- Dar continuidad a la implementación de la guía práctica para elaborar programas de capacitación con el fin de institucionalizar los pasos que garantizan la integración eficiente y su adecuada ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Aguilar Morales, Jorge Everardo. Elaboración de Programas de Capacitación. Asociación Oaxaqueña de Psicología. México, 2010. 38 páginas.
- ✓ Applegarth, Michael. Programas de Capacitación. Cómo realizar una auditoría. Traductora Teresa Niño Torres. Colombia, Fondo Editorial LEGIS, 1,992. 141 páginas.
- ✓ Blum, Milton y James C. Naylor. Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. 2da. Edición. Traducción Agustín Contín, México. Editorial Trillas, 1,977. 880 páginas.
- ✓ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano. Versión electrónica. McGraw Hill, 141 páginas.
- ✓ De León Welchez, Claudia Patricia. Propuesta metodológica para la realización de procesos de capacitación. Tesis de Graduación en licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológicas, 2003, 52 páginas.
- ✓ Dessler, Gary, Administración de Personal. 4ª. Edición. Traducción Marco Antonio Malfaron M. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1,991. 812 páginas.
- ✓ Diccionario Encarta, 2008. Microsoft Corporation.

- ✓ Dunnette, Marvin D y Wayne K. Kirchner. Psicología Industrial, Traducción de Javier Aguilar Villalobos. México: Editorial Trillas, 1,984. 279 páginas.
- ✓ Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, Principios Educativos en la Capacitación. Manual de Autoestudios. Proyecto de Asistencia Educativa México. Instituto Nacional de Capacitación Fiscal.
- ✓ Jr. O. Jeff Harris, Biblioteca de Administración de Recursos Humanos. IV Tomo México. Editorial Limusa, 1,993. 656 páginas.
- ✓ Mejía Jaramillo, Angela y otros. Necesidades de Capacitación. Diagnóstico y programación de actividades. Departamento Administrativo de la Función pública. Colombia 2004, 22 páginas.
- ✓ Ortega Gamboa, Zaira Marleny. Estrategias para la implementación de sistemas de capacitación empresarial. Tesis de graduación. Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos, 2005. 72 páginas.
- ✓ Pinto Villatoro, Roberto, Saber enseñar. Manual de entrenamiento para instructores de Empresas. México. Compañía Editorial Continental, 1,992. 193 páginas.
- ✓ Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Elementos Técnicos y Normativos de Capacitación, Guía Técnica de Capacitación No. 1, México. Dirección General de Capacitación y Productividad. 18 páginas.

- ✓ Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Elementos Técnicos y Normativos de Capacitación, Guía Técnica de Capacitación No. 4, México. Dirección General de Capacitación y Productividad. 18 páginas.
- ✓ Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Elementos Técnicos y Normativos de Capacitación, Guía Técnica de Capacitación No. 6, México. Dirección General de Capacitación y Productividad. 18 páginas.
- ✓ Stoneall, Linda, Cómo escribir materiales para capacitación. Traductor Juan Carlos Jolly. México. Editorial Panorama, 1996. 151 páginas.
- ✓ Secretaría del Trabajo y Previsión social. México 2008.
- ✓ Sherman Jr., Arthur W. y George W. Bohlander. Administración de los Recursos Humanos. Editorial Iberoamericana, México. 645 páginas.

E-GRAFÍAS

- ✓ Detección de Necesidades de Capacitación. Consultado en Internet http://www.univo.edu.sv:8081/investigacion/019969/019969_Cap2.pdf, 16 páginas.
- ✓ García López, José Manuel. El proceso de capacitación sus etapas e implementación. 18 páginas, consultado en <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Centro de Investigaciones en Psicología – CIEPS – “Mayra Gutiérrez”

Investigadora: Irma Yolanda De León Romero

(Anexo 1)

Guía de Entrevista

01. ¿Cuáles son sus principales desafíos en el tema de capacitación?
02. ¿Qué planteamientos propone para enfrentar esos desafíos?
03. ¿Cuál es la secuencia de un programa de capacitación?
04. ¿Cuál es la herramienta indispensable que usted utilizaría de referencia para justificar la capacitación a un participante?
05. ¿Qué es lo más esencial que debe contener un diagnóstico de capacitación?
06. ¿Qué parámetros utilizaría usted para elegir a los participantes en una capacitación?
07. ¿Cuáles son los rubros indispensables que usted considera en la planificación de la capacitación?
08. ¿Cómo garantiza la ejecución de la capacitación?
09. ¿Cómo evaluaría la capacitación del participante?
10. ¿Cuáles serían los indicadores para medir el impacto de la capacitación?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Centro de Investigaciones en Psicología – CIEPS – “Mayra Gutiérrez”

Investigadora: Irma Yolanda De León Romero

(Anexo 2)

Planificación del Taller

Actividad Presencial Expositiva

Dirigido a: Profesionales Responsables de Capacitación

Duración: 3 horas 30 minutos

Tema	Tiempo
Bienvenida	05 min.
Presentación General	05 min.
Guía del Proceso de Capacitación	45 min.
Exposición de Integración de Herramientas de Capacitación	2 horas
Preguntas y Respuestas	20 min
Entrega de Instrumentos	05 min
Cierre	10 min

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Centro de Investigaciones en Psicología – CIEPS – “Mayra Gutiérrez”

Investigadora: Irma Yolanda De León Romero

(Anexo 3)

Guía para Elaborar programas de Capacitación Empresarial

01. Diagnóstico de necesidades de capacitación por puestos: para que todo proceso o implementación se mida por resultados debe obedecer a satisfacer necesidades específicas, esto conllevará a que un buen diagnóstico de necesidades de capacitación haga un buen proceso de programas de capacitación acorde a las responsabilidades que define cada puesto de trabajo.
02. Cuestionario de justificación de solicitud de capacitación:
El involucramiento de los jefes de cada puesto garantiza el óptimo desempeño siempre y cuando el jefe esté claro de que ante una necesidad de capacitación debe haber la justificación de cualquier implementación de capacitación, de ésta forma se podrá garantizar que el programa de capacitación que se implemente es el que satisfaga el resultado acorde a las funciones esperadas de cada puesto; a través de garantizar los conocimientos o fortalecimiento de los mismos según resultados de desempeño esperados.
03. Indicadores de personal con potencial para invertir en capacitación cuando se implementan programas de capacitación que responden a necesidades para lograr resultados específicos, también es importante

decidir quienes cumplen los requisitos antes de invertir en éstos programas, entre los indicadores principales que se considera para la selección de los participantes se deben incluir: el nivel o preparación académica, la evaluación del desempeño, la estabilidad laboral dentro de la empresa, el récord laboral, el sentido de pertenencia a través de las observaciones que el jefe inmediato tenga del candidato y que se refleja en el récord laboral de los empleados, entre otros.

04. Planificación de capacitación:

Ya definidas las necesidades de inversión de capacitación acorde a los puestos, debidamente justificada y autorizada por los jefes inmediatos, y finalizada la selección con los filtros de indicadores que permita definir la población meta; ya se podrá realizar el proceso de la planificación de los programas de capacitación en la que se definirán los temas a desarrollar, la carga horaria, instructores y/o proveedores, lugar, fechas y costos de capacitación.

05. Ejecución de la capacitación:

Es la implementación del programa y/o plan de capacitación, garantizando el seguimiento de la logística para el cumplimiento del mismo.

06. Evaluación de la capacitación:

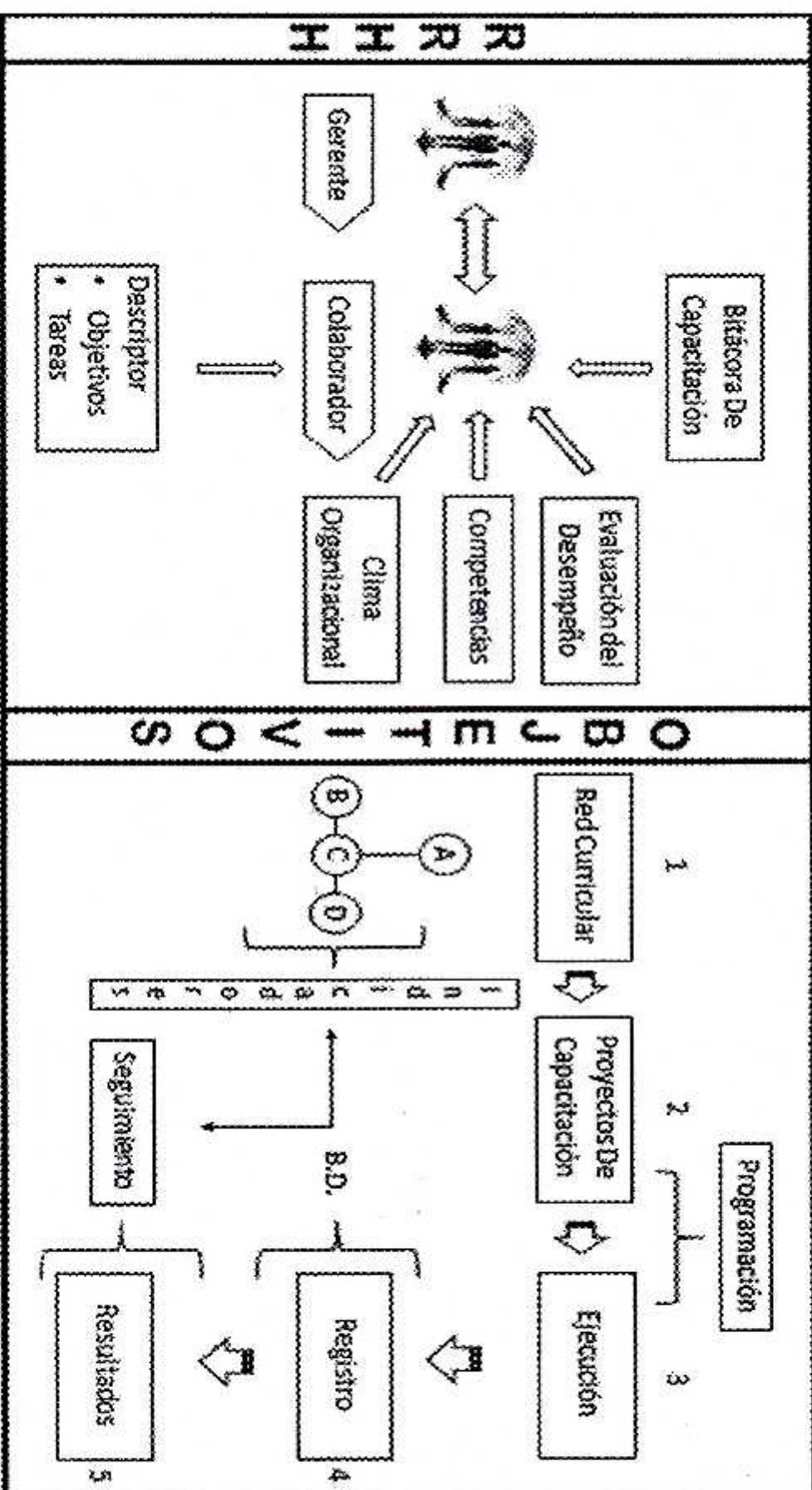
Garantizar los resultados de las necesidades planteadas a través de las evaluaciones tanto de los instructores como de los participantes.

07. Impacto de la capacitación:

Seguido de las evaluaciones se debe realizar un comparativo de todos los insumos que permitan medir el retorno de la inversión, y ésta se mide con resultados de evaluaciones del desempeño, con encuestas de satisfacción al cliente, con índices de alcances de metas ya sea operacional, administrativa o comercial. El identificar el impacto de la capacitación garantiza la satisfacción del retorno de inversión de capacitación ya sea en el desempeño laboral o en alcance de metas según el resultado esperado de cada puesto específico de la empresa.

OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN / ESTRATEGIA DE LA DIRECCIÓN

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN



Formulario de justificación de capacitación

Fecha

Día	Mes	Año

Gerencia: _____

Jefe Solicitante: _____ Cargo: _____

Detalles de la Capacitación

Curso			
Fecha establecida del curso		No. De participantes	

Favor detallar listado completo de participantes, incluyendo nombres completos y cargo
(Si son más de 3 participantes, por favor anexar listado completo a este formulario)

No. De empleado	Nombres	Apellidos	Cargo

Justificación

¿En qué se relaciona el curso con el puesto de trabajo desempeñado?	
¿Cómo el curso mejorará su desempeño?	
¿En cuánto tiempo después del curso se visualizarán los resultados obtenidos?	
¿El participante replicará la información recibida a sus compañeros? ¿Cuándo?	

VoBo Gerente de área

Firma del Jefe
solicitante

PROYECTOS DE CAPACITACIÓN QUE SERVIRÁN
DE EJEMPLO PARA ANALIZAR EL IMPACTO
DE LA CAPACITACIÓN

No.	Nombre del Proyecto de Capacitación	Objetivo del Proyecto de Capacitación	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	No. De personas capacitadas	Indicador o indicadores que serán afectados	Dirección o Direcciones Organizacionales afectadas
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							

MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. Identificación del Puesto

Nombre del ocupante	
Nombre del puesto	
Puesto jefe inmediato o superior	
Gerencia a la que Pertenece	
Dirección a la que Pertenece	
Ocupación	

Firmas:

Titular del puesto _____ Fecha: Mes/Año

Jefe Inmediato _____ Fecha: Mes/Año

- II. **PROPÓSITO GENERAL PUESTO:** resumen breve donde se expone la razón de ser del puesto dentro de la organización. Permite comprender por qué, dónde y para qué está el puesto y cuáles son sus límites y guías de actuación.

--

- III. **PRINCIPALES RESULTADOS:** Enlistar como máximos las 5 acciones principales del puesto, tomando en cuenta los siguientes aspectos.

- Orden de Importancia
- Acción - ¿Qué hace?
- Resultado final - ¿Para qué lo hace?
- % de tiempo que requiere cada actividad

Importancia, acción, resultado final y porcentaje (%)

1.

2.

3.

4.

5.

- IV. **DIMENSIONES:** magnitud cuantificable financiera o no, sobre la cual el puesto ejerce un impacto directo o indirecto. Debe ser expresado en dólares anualizados (\$) o número absoluto o cantidad según área de trabajo. Ejemplos: presupuesto, gastos, inversiones, objetivos de venta). No deben incluirse equipos de trabajo.

Principales Magnitudes (Ventas, Costos Producción, Valor agregado, compras, inversiones, ect)	Recursos Asignados
\$	
\$	

- V. **ORGANIGRAMA U ORGANIZACIÓN:** considera los cargos que dependen jerárquicamente del puesto a describir, incluye los puestos de dependencia directa y que pertenecen a la organización. No debe incluirse el organigrama de toda la dirección o gerencia a que pertenece. Si es un puesto nuevo debe elaborarse por el colaborador, en caso de actualización, la sección será llenada por RRHH.

Puesto jefe inmediato Superior	Puestos que dependen jerárquicamente

- VI. **RELACIONES INTERNAS/EXTERNAS:** considera autonomía, toma de decisiones, grado y formas de control al que está sujeto el puesto. Debe incluirse las decisiones y/o recomendaciones que puede realizar el puesto.

VII.

Relaciones Internas:

Unidad (departamento)	Periodicidad	Propósito

Relaciones Externas:

Unidad (departamento)	Periodicidad	Propósito

- VIII. **CONTEXTO:** Información complementaria al puesto que puede incluir como entorno, información confidencial, esfuerzo, tipos de relaciones, detalle de actividades, condiciones de trabajo, etc. y cualquier otra información adicional que se desee incluir.

CONTEXTO	
Entorno	
Información Confidencial	
Esfuerzo	
Condiciones de trabajo	
Horarios	
Cláusulas especiales	

IX. PERFIL DE PUESTO:

Identificación de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias de los candidatos y/o personas que ocupan un puesto determinado.

NIVEL DE ESCOLARIDAD		RANGO DE EDAD	
		GÉNERO	
TIPO DE CONOCIMIENTOS INDISPENSABLE PARA EL PUESTO			
Certificaciones			
Cursos u otra formación			
Paquetes informáticos			
Idioma (s)			
EXPERIENCIA INDISPENSABLE PARA EL PUESTO			
Área	Puesto	Años de experiencia	
HABILIDADES INDISPENSABLE PARA EL PUESTO			
No.	Descripción		
1			
2			
3			

Marcar con una "X"

Requiere Licencia		SI			NO			
Tipo de Licencia	A		B		C		M	
Requiere Vehículo propiedad	SI				NO			

X. APTITUDES Y COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

Ejemplo: nivel de comunicación, trabajo bajo presión, negociación, liderazgo, administración, creatividad, capacidad de análisis, trabajo en equipo, iniciativa, actitud al cambio, orientación al cliente, mejora continua, etc.

Seleccione 5 habilidades que se requieren para el desarrollo del puesto.

Habilidades

	Comunicación escrita
	Comunicación oral
	Trabajo bajo presión
	Persuasión
	Negociación
	Liderazgo
	Administración
	Creatividad
	Capacidad Analítica
	Otra (especifique)

Aptitudes

	Trabajo en equipo
	Iniciativa
	Motivación al logro
	Empuje
	Actitud al cambio
	Responsabilidad
	Otra (especifique)
